
د.وفيق النخلة
القيادة و الإدارة
وفن التحفيز

القيادة الإدارية وفن التحفيز

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(2014/12/5873)

658.4

النخلة، وفيق جابر

القيادة الإدارية وفن التحفيز ، وفيق جابر النخلة.- عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع،2014

( )ص.

ر.إ. 2014/12/5873

الواصفات: / الإدارة التنفيذية // الحوافز/

ISBN 978-9957-99-054- 1 (ردمك)

دار أمجد للنشر والتوزيع

جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٣٢
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٣٦٧٠

هاتف :٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٧٢

فاكس:٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٣٣٧٢

dar.almajd@hotmail.com

dar.amjad2014dp@yahoo.com

عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث



الإدارة الناجحة عنوان التميز لأي مؤسسة أو شركة مهما كان حجمها، وقيمة عملها، فلإدارة الصحيحة هي التي توجه الموظفين والعاملين إلى ماهو صواب في طرق عملهم، و الإدارة علم قائم بحد ذاته واسع المفاهيم والتطبيقات والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تميز الشركة وتعطيها طابعها المنهجي الخاص في طبيعة عملها، من خلال تحفيز الموظفين ليعطوا المؤسسة التي يعملون بها كل ما عندهم من طاقات وقدرات إنتاجية فعالة

أحيانا يتسائل المدراء وأصحاب الشركات "لماذا لا يبدو موظفوهم مندفعون للعمل مثلهم" .

إن مسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات، تكلّف أرباب الأعمال الكثير من المال من عوائد كل سنة خاصة في كبرى الشركات.

إنَ المشكلة واسعة الانتشار جدا بحيث يرى بعض الخبراء أنَ ٧٠ بالمائة من عمّال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق.

لذا، يتطلب العمل بالقيادة الإدارية الناجحة مجهودا أكبر في معرفة التعامل مع الموظفين وطرق تحفيزهم بأسلوب علمي ممنهج.

يوضح الكتاب المفاهيم والأسس التي تقوم عليها الإدارة والقيادة ويشرح بأسلوب عملي مبسط معنى القيادة الإدارية، ويسلط الضوء على مفهوم التحفيز وطرقه، ومتى يمكن أن يلجأ المدراء إلى تحفيز موظفيه، وكيف يعود ذلك بالنفع على المؤسسات والشركات.

الفصل الأول

الإدارة

أولا: مفهوم الإدارة وطبيعتها:

تتعدد تعريفات الإدارة، حيث تعرفها ماري باركر فوليت بأنها " فن جعل الأشياء تحدث من خلال البشر".

كما يعرفها الدكتور علي شريف بأنها "مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف".

ويعرفها البعض الآخر "بأنها عملية إدارة وتنسيق الموارد بكفاءة وفعالية، لتحقيق أهداف المنظمة".

كما يعرفها **Kreitner** بأنها "العملية التي يتم بموجبها العمل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية باستخدام الموارد المحدودة بكفاءة في بيئة متغيرة".

ومن مجمل التعريفات السابقة فإنه يمكن تحديد عدد من النقاط التي يجب توافرها في أي تعريف لمفهوم الإدارة :

- الإدارة عملية: ويقصد بذلك أن الإدارة كمفهوم يشتمل أو يتضمن عملية متكاملة تمر بمراحل مختلفة تتمثل فى تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة .

- عنصر التفاعل: أن الإدارة لا تتحقق إلا بتفاعل البشر مع بعضهم البعض، فهي نشاطاً جماعياً وليست نشاطاً فردياً .
- تحقيق الأهداف: لا تقوم الإدارة إلا من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة؛ حيث إن تعاون شخصين مع بعضهما البعض بدون هدف لا نستطيع أن نطلق عليه "إدارة"، ولكن في حالة اشتراك الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة هنا تنشأ "الإدارة" .
- الكفاءة والفعالية: ركزت التعريفات السابقة على مفهومي الكفاءة والفعالية. والكفاءة كمفهوم يقصد بها "استخدام أقل المدخلات (من ناحية التمويل والموارد البشرية) من أجل الوصول للمخرجات المطلوبةأما الفعالية فيقصد بها "تحقيق الأهداف المطلوبة"؛ حيث إن الفعالية تتحقق بتحقيق المنظمة لأهدافها وهكذا فإن الإدارة تعنى النشاط الموجه نحو تحقيق التعاون المطلوب بين العاملين فى منظمة ما (عامة- خاصة- أهلية)، وذلك لتحقيق أهداف محددة هي أهداف المنظمة.

الإدارة بين العلم والفن والمهنة :

لقد كثر الجدل بين الأكاديميين والممارسين في العمل الإداري حول طبيعة الإدارة، من حيث كونها علماً أم فناً أم مهنة. وفي هذا الإطار يمكن توضيح آراء كل فريق كما يلي :

أ - الإدارة علم : يرى هذا الفريق أن الإدارة علم تحكمه قوانين ثابتة لو طبقت في ظروف معينة بالقدر الملائم لأدت إلى نتائج ثابتة بحيث يمكن التنبؤ بها سلفاً. ويرى هذا الفريق أنه بالرغم من عدم التوصل إلى اتفاق بخصوص القوانين التي تحكم العمل الإداري حتى الآن لكي تصبح الإدارة علماً مكتمل الجوانب، فإن البعض الآخر يرى ان هناك عدد من القواعد التي تعتبر مرشداً على حسن سير العمل إذا ما أحسن تطبيقها وتشكل هذه القواعد الأسس التي يقوم عليها مفهوم العلم فى الإدارة، وذلك باعتبارها علماً اجتماعياً تخضع قواعده للتغيير والتطور شأنها في ذلك شأن العلوم الاجتماعية الأخرى كعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلوم النفس وغيرها من العلوم الاجتماعية والإدارة وفقاً لهذا الاتجاه هي علم من العلوم الاجتماعية ينصب على دراسة جانب

من المجتمع الإنساني ويعتمد كأي علم اجتماعي آخر على استخدام الطريقة العلمية التي تقوم على:

- الاستقراء **(Induction)** : الوصول إلى تعميمات كلية من خلال تتبع الجزئيات أو المبادئ العلمية من الظواهر الإدارية المتكررة.
- الاستنباط **(Deduction)** : يقوم على أساس افتراض أن ما يصدق على الكل يمكن أن يصدق أيضاً على الجزء، وهو كوسيلة من وسائل التفكير المنطقي تبدأ من العام وصولاً إلى الخاص واستخلاص النتائج عن طريق مقدمات ثبت صحتها.

ويرجع أنصار هذا الاتجاه القصور في عدم التوصل إلى قوانين عامة تحكم الظاهرة الإدارية إلى أن الإدارة علم حديث النشأة، حيث لم تبدأ الدراسة الأكاديمية لهذا العلم إلا بعد مقال ودورويلسون المعنونة بـ "دراسة الإدارة" عام ١٨٨٧.

ب - الإدارة فن : يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة بالأساس تعتمد على الممارسة، ومن ثم فإنها فن أكثر من كونها علم، حيث تتطلب الإدارة استخدام المهارات والقدرات والمواهب

الشخصية للمدير خاصة مع كونها تتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب إخضاعه للتجربة والقياس .

ويشير واقع الممارسة العملية لعمل الإدارة إلى أن الإدارة هى علم وفن في نفس الوقت؛ حيث ان الإدارة هي فن استخدام العلم بحيث يؤدي التطبيق إلى أحسن النتائج في موقف معين. فالعلم يرسى للمدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد، والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأكبر قدر من الفعالية. ومن هنا نستطيع القول أن الإدارة علم وفن في نفس الوقت، وأن العلم والفن يكمل كل منهما الآخر.

ج - الإدارة كمهنة : يتوقف اعتبار الإدارة مهنة من عدمه على تعريف كلمة مهنة. فإذا ما اعتبرنا المهنة عملاً مخصصاً لخدمة الآخرين، فإنه يمكن النظر إلى الإدارة باعتبارها مهنة. أما إذا نظرنا إلى المهنة باعتبارها عملاً يتطلب الحصول على ترخيص لمزاولته بعد الحصول على مؤهل معين مثل الطب والمحاماة، فإن الإدارة طبقاً لهذا المعنى لا يمكن أن تكون مهنة.

وإذا ما نظرنا إلى واقع عمل الإدارة والإداريين، فإن هذا الواقع يتطلب درجة من درجات الاحتراف المهني بحيث تصبح الإدارة مهنة لمجموعة من الأفراد العاملين فى حقل الإدارة، وتتطلب عملية الاحتراف هذه الكثير من الخبرة بحيث يتحول الفرد بعد مرور فترة زمنية في العمل الإداري إلى أن يكون إدارياً محترفاً وخبيراً فى العمل الإداري بحيث يمكن إطلاق مفهوم الحرفة على العاملين في مجال الإدارة.

تطور الفكر الإداري:

تطور الفكر الإداري وفقاً لعدد من المدارس والاتجاهات يمكن توضيحها فيما يلى:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

تدور أفكار المدرسة الكلاسيكية حول المحاولات الأولى للمفكرين الإداريين لتقديم مبادئ ونظريات فى الإدارة تمثل المدخل السليم لزيادة الإنتاجية، وفيما يلى يمكن تحديد ثلاثة اتجاهات تناولتها هذه المدرسة بالدراسة والتحليل كالتالي:

- التركيز على زيادة الإنتاجية من خلال دراسة الجوانب الفنية للعمل والأساليب والظروف التي تؤدى إلى ذلك، وهو ما ركزت عليه حركة الإدارة العلمية.
- التركيز على دراسة الإدارة كعملية تتضمن العديد من الوظائف التى يجب على المدير معرفتها.
- التركيز على دراسة الإدارة من خلال ما يسمى بالتنظيم البيروقراطى من أجل الوصول إلى الكفاءة الإدارية، وذلك بتطبيق مبادئ البيروقراطية.

(١) حركة الإدارة العلمية:

ركزت حركة الإدارة العلمية على تقديم مدخل جديد لمفهوم الإدارة من اجل رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالى زيادة الإنتاج وتخفيض المجهود المبذول فى اداء العمل، وكل ذلك من خلال تطبيق واستخدام الأساليب العلمية كأساس في زيادة الإنتاجية. ويعتبر فريدريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية. ولقد بدأ حياته بشركة ميدفيل لصناعة الصلب فى عام ١٩٧٨.

ولقد لاحظ تايلور أثناء عمله بشركة ميدفيل ظاهرة تناقص معدل سرعة العاملين في أداء أعمالهم وقرر دراسة هذه الظاهرة ، وذلك من خلال دراسة كل عمل على حدة، وتحديد أفضل الطرق كفاءة لأدائه.

ولقد قام تايلور بوضع أربعة مبادئ من أجل الوصول لأفضل الطرق كفاءة، وتتمثل تلك المبادئ فيما يلي:

- تنمية علم حقيقي للإدارة، يتم من خلاله تحديد كل عنصر من عناصر العمل، هذا التحديد العلمي، يحل محل الطرق العشوائية التي كانت سائدة.
- الاختيار العلمي للأفراد وتدريبهم وتعليمهم وتنمية قدراتهم.
- تطبيق الطرق العلمية في انجاز الأعمال.
- توزيع العمل بين المديرين والعاملين، بحيث يتحمل المديرون مهمة العمل التخطيطي والتنظيمي، ويتفرغ العاملون للتنفيذ.

وفي إطار حركة الإدارة العلمية نجد هناك العديد من المفكرين الذين ألقوا الضوء على مجموعة من المفاهيم التي تضمنتها الإدارة العلمية، أمثال فرانك، ليليان جيلبرث، هنرى جانت.

حيث قام كلاً من فرانك، ليليان جيلبرث بدوراً بارزاً فى إطار مدرسة الإدارة العلمية وذلك فى إطار دراسات الحركة والزمن، التي من خلالها تم تحديد الحركات الضرورية لإنجاز الأعمال والزمن المحدد لكل حركة.

بالإضافة لتايلور والزوجان جالبرث فقد طور هنرى جانت ما يعرف بخرائط جانت الشهيرة التي تستخدم في جدولة الإنتاج، كما أن له إسهامات أيضا في إطار نظم الأجور.

ثانيا: مبادئ الإدارة:

يعتبر هنرى فايول من أشهر من قدم عدداً من المبادئ التى تحكم العمل الإداري، وتعرف مبادئ الإدارة بأنها ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري معين، والأثر الناتج من هذا التصرف.

وهذا يعني أن تلك المبادئ هي التي تحدد التصرف الإداري المقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدلاً من تحديد التصرفات غير المقبولة التي تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها.

وبناءاً على ما سبق فقد حدد فايول خمس وظائف رئيسية للمدير وهى التخطيط، التنظيم، إصدار القرارات، التنسيق، والرقابة.

كما قام فايول بتحديد عدد من المبادئ للإدارة، والتي يمكن توضيحها فيما يلى:

تقسيم العمل- السلطة- الانضباط- وحدة الرئاسة- وحدة التوجيه- الأولوية لمصلحة المنظمة- عدالة العوائد- المركزية- تدرج السلطة- الترتيب- المساواة- الاستقرار- المبادأة- التعاون.

وكما أسهم لوثر جوليك في تقديم عناصر العملية الإدارية وتحديدها فى- **POSDCORB**- ، وهى اختصار لـ

P	**Planning**	التخطيط
O	**Organizing**	التنظيم
S	**Staffing**	إدارة الأفراد
D	**Directing**	التوجيه

C O	Coordinating	التنسيق
R	Reporting	عمل التقارير
B	Budgeting	الميزانية

المداخل الإدارية الحديثة:

يمكن القول انه من الصعب تحديد المدخل الأكثر مناسبة لزيادة فعالية المنظمة وإنتاجية أفرادها، حيث أن القول بأن مدخلاً معيناً دون الأخر يمكن الاعتماد عليه بشكل متكامل أمر يشوبة العديد من النقد، فكل مدخل يقدم رؤية مختلفة لإدارة المنظمة، وكل رؤية تعتبر مناسبة وفقاً لموقف معين.

ومن المداخل الحديثة التى تناولت بالدراسة والتحليل المنظمات الإدارية من رؤى أكثر شمولاً مدخل النظم والمدخل الموقفى.

اولاً: مدخل النظم: System Approach

من مشكلات المداخل السابقة الإنعزال بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، ومن هنا جاء مدخل النظم ليقدم اسهاماً متميزاً ليربط المنظمة بعناصر البيئة التي تعمل فى اطارها. والمنظمة وفقاً

لهذا المدخل تتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة، التي تقوم على ثلاثة مكونات أساسية، وهي التوازن بين الأجزاء المكونة للنظام، التعايش مع البيئة الخارجية، ووجود نظام جيد للإتصال بالبيئة. وأي نظام يتكون من أجزاء أساسية كالتالي:

- **المدخلات:** ويقصد بالمدخلات الموارد التي تحتاجها المنظمة من البيئة الخارجية سواء فى صورة موارد بشرية، موارد مادية، معلومات....إلخ.

- **المخرجات:** وتشتمل السلع والخدمات التي يقدمها النظام للبيئة، كما تشتمل ايضاً على الأنماط السلوكية للنظام والمكاسب والخسائر التي يحققها.

- **عمليات التحويل:** في إطارها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات، وذلك بإستخدام الموارد المختلفة للوصول الى السلع والخدمات المختلفة.

- **التغذية العكسية:** تعتبر التغذية العكسية هي أساس الرقابة على النظام، حيث تتدفق المعلومات بشكل عكسي لتصحيح

الإختلالات في التطبيق، وذلك من خلال التأثير في قدرة النظام في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة لتصحيح الإنحرافات الناتجة عن النظام.

ثانياً: المدخل الموقفى: **Contingency Approach**

يشكل المدخل الموقفي الإتجاه الثاني بعد مدخل النظم في محاولة طرح رؤية متكاملة للفكر الإدارى. حيث يحاول هذا المدخل تطبيق المفاهيم الإدارية للمدارس المختلفة في المواقف العملية. ويؤكد المدخل الموقفى أن لكل موقف طريقة للتعامل معه وأن التصرفات الفعالة في موقف معين قد لا تكون كذلك في مواقف أخرى.

العملية الإدارية :

تتحول الإدارة في الواقع إلى مجموعة من العمليات التي يمارسها القائمون على العمل الإدارى بحيث يشمل عمل الإدارة فى الممارسة عدداً من العمليات التي تبدأ بالتخطيط ووضع الأهداف وتنتهي بقياس الأداء والتحقق من النتائج وهكذا. وتتكون العملية الإدارية من أربعة مكونات أساسية تتمثل في التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة .

و العملية الإدارية تتم فى إطار منظم وتسعى لتحقيق الأهداف التى نشأت من أجلها المنظمة ونتناول فيما يلي تعريفاً موجزاً لكل من هذه العناصر وذلك على النحو التالي:

التخطيط: هو العملية التي تتضمن وضع الأهداف وتحديد الإجراءات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. ويشترك كل مدير في المستويات التنظيمية المختلفة في عملية التخطيط، فبينما يشارك مديرو الإدارة العليا في عملية التخطيط في إطار وضع الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة، يشارك مديرو المستويات التنظيمية الأخرى في وضع الخطط التشغيلية اللازمة لإنجاز أعماله .

التنظيم : هو عملية تخصيص المهام، توزيع الموارد، وترتيب الأنشطة من أجل تنفيذ الخطط. ولكي يتم تحقيق العناصر السابقة فإنه يجب تحديد المهام بصورة جيدة ودقيقة بحيث يعكس التنظيم بصورة واضحة، من الذي يقوم بكل مهمة؟ كيف يتم إدارة وتنسيق تلك المهام؟

القيادة : تعتبر القيادة من العناصر الهامة للعملية الإدارية؛ حيث إن كل مدير في المنظمة يعمل تحت قيادته مجموعة من

المرؤوسين. ومن ثم فإن على كل مدير أن يتمتع بالقدر الكاف من المهارات التي تمكنه من قيادة أعضاء المجموعة التي يشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. والقائد الفعال يشترط توافر فيه مجموعة من السمات التي يمكن تحديدها في القدرة على فهم ديناميكيات سلوك الأفراد والمجموعات، القدرة على حفز الموظفين الذين يعلمون تحت إشرافه، تنمية القدرة على خلق آليات اتصال فعالة بين أعضاء المجموعة، القدرة على وضع رؤية مستقبلية لإدارتهم، تمكين الموظفين لتحويل الرؤية إلى حقيقة .

الرقابة : تعتبر الرقابة مكون أساسي من مكونات العملية الإدارية، والتي يجب على المدير أن يلم بأدواتها، والرقابة هي العملية التي يتم فيها تحديد عناصر الفجوة بين ما هو مخطط والنتائج المحققة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود خلل أو قصور بسبب الأخطاء التى يمكن أن يقع فيها العنصر البشرى أو القائمون على التنفيذ.

ثالثا: الأدوار الإدارية:

قد يكون من المفيد عند هذا المستوى من مستويات التعريف بمفهوم الإدارة وتعريف العملية الإدارية أن نوضح للقارئ أهمية التميز بين عدد من المفاهيم التي تختلط فى ذهن الطالب المبتدئ في دراسة الإدارة فمثلاً من هم المديرين، وما هى الأدوار المنوطة بها، وما هي المستويات المختلفة لعمل الإدارة، وهل يتطلب العمل الإداري مهارات أو كفاءات خاصة يتميز بها القائمون على عمل الإدارة؟

المدير هو ذلك العضو التنظيمي المسئول عن عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة لأنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة . وفي هذا الإطار يمكن التعريف أولاً بالأدوار التى يقوم على أدائها المديرون وذلك على النحو التالي:

- الأدوار: لقد حدد هنري منتزبرج ثلاثة أدوار للمديرين، يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- الأدوار المرتبطة العلاقات بين الأفراد

ب- ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير في إدارة العلاقات مع الأعضاء والمؤسسين داخل المنظمة. وتنبع هذه الأدوار من أساس السلطة الرسمي للمدير. وتقوم هذه الأدوار على أساس كيفية قيام المدير بإدارة التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وبأي آليات. هل تلك الآليات محفزة أم منفرة؟ هل تساعد على الابتكار أم الجمود ؟ .... إلخ .

"ويوضح الجدول التالي الأدوار المختلفة للمديرين كما أوضحها منتزبرج"

الأدوار الإدارية

أدوار العلاقات	أدوار المعلومات	الأدوار القرارات
• الدور التمثيلي	• دور المتابع	• دور المبادر
• الدور القيادي	• الدور الإعلامي	• دور محتوي المشاكل
• الدور الاتصالي	• دور المتحدث	• دور تخصيص الموارد
		• الدور التفاوضي

"الأدوار الإدارية العشرة كما حددها منتزبرج"

▪ الدور التمثيلي **Figurehead :**

ويقصد بهذا الدور قيام المدير بتقمص شخصية ممثل المنظمة في بعض المواقف التي تمثل المنظمة أمام العالم الخارجي .

▪ الدور القيادي **Leader :**

المدير هذا الدور عندما يقوم بإصدار التوجيهات والإرشادات إلى المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل كما يتضمن الدور القيادي مسئولية المدير عن تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم .

▪ الدور الاتصالي **Liaison :**

هذا الدور يستخدمه المدير لدعم الاتصال بين منظمته والبيئة الخارجية، ويتضح الدور الاتصالي الجيد للمدير من خلال قدرته على خلق علاقات طيبة مع جميع عملاء المنظمة مما يساعد على إنهاء أعماله بأقصى سرعة ممكنة دون تعطيل للعمل .

ت- الأدوار المرتبطة بالمعلومات **Informational :Roles**

ويقصد بهذه الأدوار مسئولية المدير عن تجميع ونشر المعلومات للمنتفعين من عمل المنظمة، وتتطلب هذه الأدوار معرفة المدير

لأدوات تبادل ومعالجة المعلومات والتي يمكن إجمالها في إطار الأدوار التالية :

- دور المتابع **Monitor**: ويقصد بهذا الدور قيام المدير بعمل مسح لكل مفردات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة من أجل الوصول للمعلومات الهامة للمنظمة، والتي من خلالها يقوم المديرون بتحديد الفرص والمخاطر الأساسية التي تواجه المنظمة وجماعات العمل الداخلية .
- الدور الإعلامي **Disseminator**: ويقصد بهذا الدور أنه بعدما تم تحليل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية والوصول للمعلومات المطلوبة والمفيدة للمنظمة، فإنه على المديرين تبادل ونشر تلك المعلومات وتوصيلها إلى من يستفيد منها لضمان حسن أداء العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة .
- دور المتحدث **Spokesperson**: تظهر أهمية هذا الدور بصفة خاصة في وقت المشاكل الكبيرة أو الكوارث، حيث في هذه الحالة يقوم المدير بعرض معلومات عن المنظمة للتخفيف من تلك المشاكل والأزمات التي تتعرض لها المنظمة .

ج- الأدوار المرتبطة باتخاذ القرارات **Decisional Roles:**

ويقصد بتلك الأدوار مسئولية المدير عن معالجة المعلومات التي تم الحصول عليها والتوصل إلى نتائج بشأنها، وتتضمن تلك الأدوار أيضاً عملية استخدام المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن المشاكل التنظيمية أو خلق فرص جديدة للمنظمة، ولقد حدد هنري منتزبرج أربعة أدوار فرعية في إطار دور المدير كمتخذ للقرارات داخل المنظمة يمكن توضيحها فيما يلي :

- دور المبادر **Entrepreneur:** ويقصد بهذا الدور قيام المدير بالبحث عن الفرص الجديدة التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها، والعمل على أخذ المبادرة عن طريق اتخاذ قرارات واقعية وفعلية لتحويل تلك الفرص إلى واقع ملموس .

- دور محتوى المشاكل **Disturbance Handler:** يقصد بهذا الدور قيام المدير داخل المنظمة بحل أو باحتواء الأزمات والنزاعات التي قد تنشأ بين مجموعات العمل الداخلية، والعمل على عدم تأثير تلك المشاكل على كيان المنظمة وإنتاجيتها .

- دور تخصيص الموارد **Resource Allocator:**

ويقصد بهذا الدور مهارة المدير في تخصيص الموارد المتوافرة على الإدارات المختلفة من جانب، وعلى مناطق النشاط المختلفة داخل كل إدارة في المنظمة .

- الدور التفاوضي **Negotiator:** يقصد بهذا الدور أن يكون لدى المدير مهارات التفاوض الخاصة بإبرام العقود والاتفاقيات بما يحقق أقصى منفعة للمنظمة. والواضح أن الدور التفاوضي من أهم الأدوار بالنسبة لمديري إدارة المشتريات والمبيعات، نظراً لما تستلزمه عمليات الشراء والبيع من الدخول في إجراءات التفاوض بأنواعها المختلفة .

- المستويات الإدارية ووظائف المديرين

يمكن تصنيف المستويات الإدارية والوظائف والمهام التى يقوم بها المديرون إلى ثلاث فئات أساسية، والتي يمكن الإشارة إليها في مستوى الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة المباشرة، ويوضح الشكل التالى المستويات المختلفة لعمل الإدارة:



٢- مستوى مديرو الإدارة العليا:

يحتل مديرو الإدارة العليا المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، ويتولى هؤلاء المديرون القيام بمجموعة من الوظائف التي يمكن إجمالها فيما يلي:

تحديد الأهداف الشاملة للمنظمة، وضع الخطط الاستراتيجية، السياسات التشغيلية، إدخال الأفكار المبتكرة، إدخال تعديلات أو تغييرات في نظام المكافآت أو توزيع التكلفات الجديدة .

٣- مديرو الإدارة الوسطى :

يشغلون أكبر مجموعة من المديرين داخل المنظمة، ومن أمثلة هؤلاء، مدير القسم، مدير العمليات ، ... إلخ. ويختص مديرون الإدارة الوسطى بتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات الموضوعة بواسطة الإدارة العليا .

٤- مديرو الإدارة المباشرة:

ويطلق على هؤلاء مديرو الإدارة الإشرافية، أو المشرفين إلى جانب مديري الإدارة المباشرة. ويقوم هؤلاء بالإشراف مباشرة على العمال التشغيليين. ويقضي مديرو الإدارة المباشرة معظم أوقاتهم في عملية الإشراف المباشر على العمل داخل الورش أو المعامل والإدارات، وذلك عكس الحال بالنسبة لمديري الإدارة العليا والوسطى والذين يقومون على أداء مهام تتعلق بالتخطيط للعمل الإدارى أو وضع السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بعمليات التنفيذ.

- الأنواع:

بالإضافة إلى التقسيم السابق الخاص بمستويات العمل الإداري فإن هناك انواع أخرى من تصنيف المديرين، وذلك وفقاً لطبيعة المهام

والوظائف التي يقومون على أدائها وفيما يلي يمكن توضيح الأنواع المختلفة للمديرين كالتالي:

١- المدير التنفيذي:

وهو المدير المسئول عن أنشطة العمل التي تسهم بصورة مباشرة في مخرجات المنظمة سواء من سلع أو خدمات . ويعتمد المدير التنفيذي في مستويات السلطة المختلفة على الإستشاريين الذين يقدمون له العون والمساعدة .

٢- المدير الاستشاري:

وهو ذلك المدير الذي يستخدم خبرته الفنية في تقديم النصيحة للمستويات للأعلى ودعم الموظفين على مستوى الخط الأول / الإشرافي .

٣- المدير الوظيفي:

وهو ذلك المدير الذي يكون مسئولاً عن نشاط معين داخل المنظمة مثل مدير الإدارة المالية أو مدير التسويق ، ومدير الإنتاج، و مدير إدارة الموارد البشرية، ... إلخ .

٤- المدير العام:

على عكس المدير الوظيفي الذي يكون مسئولاً عن وظيفة محددة داخل المنظمة فإن المدير العام يكون مسئول عن أكثر من وظيفة أو إدارة داخل المنظمة .

رابعا: المهارات الإدارية ومتطلبات السلوك الإداري

تعرف المهارة "بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل ينتج عنه السلوك أو الأداء المرغوب".

ولقد قسم العالم الإداري روبرت كاتز المهارات الإدارية الأساسية إلى ثلاث فئات هى: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، وأخيراً المهارات المعرفية أو الإدراكية . وأكد روبرت كاتز أن المهارات الثلاثة السابقة هامة لكل المديرين باختلاف أنواعهم، ولكن درجة أهمية كل مهارة تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يقع فيه المدير. وفيما يلي يمكن توضيح كل مهارة من المهارات الإدارية الثلاثة واهميتها لعمل المديرين والمستويات المختلفة للإدارة.

١- المهارات الفنية : ويقصد بها القدرة على استخدام الخبرة لأداء مهام محددة.

٢- كما أن المهارات الفنية هي تلك المهارات التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال التخصصية داخل المنظمة. ومن ثم فإننا نلاحظ أن تلك المهارات تستخدم بصورة أكبر في إطار مديري الإدارات الإشرافية، وهذا لا يمنع أهميتها بالنسبة لمديري الإدارات الأخرى ولكن بنسبة أقل.

٣- المهارات الإنسانية: ويقصد بالمهارات الإنسانية أسلوب وطريقة التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، تعكس القدرة على التوصل لحلول وسط، والقدرة على حل خلافات العمل بطريقة سليمة. والمهارات الإنسانية مهمة لكل المستويات الإدارية بنفس الدرجة، حيث إن الإدارة هي فى المقام الأول فن التعامل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإن السمة الإنسانية يجب أن تتوافر في مديري جميع المستويات الإدارية .

٤- المهارات الإدراكية / المعرفية:

ويقصد بها القدرة على التفكير بطريقة تحليلية والقدرة على حل المشاكل المعقدة التي تواجه العمل، وذلك من خلال تجزئة المشكلات إلى جزئيات صغيرة والعمل على إيجاد علاقة بين تلك

الجزئيات. وتكون المهارات الإدراكية هامة بصورة أكبر بالنسبة للمستويات الإدارية العليا وتقل بالنسبة للمستويات الإشرافية .

ويتضح أن المهارات الإنسانية هامة لكل المستويات التنظيمية بنفس الدرجة أما المهارات الإدراكية فإنها تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة العليا وتقل أهميتها كلما اتجهنا إلى مستوى الإدارة الإشرافية، بينما تمثل المهارات الفنية أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة الإشرافية وتقل أهميتها كلما اتجهنا نحو الإدارة العليا .

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

أولا: القيادة

تعريف القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة،أو يمكن القول بأن القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، وهي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمات من أجل الوصول إلى أهداف محددة.

وعرف بعض الباحثين القيادة على أنها بأنها القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى لهم كسب طاعتهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .

نلاحظ أن جميع التعريفات السابقة تتطرق لعناصر أساسية وهي:

- قائد
- قرار
- هدف
- جهود

- اتصال
- تأثير
- نفود
- سلطة قانونية
- صفات القائد

إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السحري تجعل منه وبلا شك شخصا تنفيذيا رائعا قادرا على قيادة تابعيه.

وهنا لابد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه بل يتحلى بها بشكل دائم ومستمر، ومن أهم هذه الصفات:

أولا :طريقة التصرف، وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم .فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أي مكان آخر أو إذا وقف أو بقي جالسا أو إذا هو ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة أملا، كل هذه الأمور تساعد في تشكل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.

ثانيا :المقدرة على إقناع الآخرين، لا بد هنا أن نقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل.

ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

ثالثا :المقدرة على التحدث بشكل فاعل، ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.

رابعا :المقدرة على الاستماع، بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

خامسا :طريقة استعمال المكان والوقت، على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

سادسا :المقدرة على استيعاب الآخرين، المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها.

إن المديرين الذين يستطيعون تنمية مقدرتهم حسب النقاط المذكورة أعلاه يستطيعون وبدون شك أن يكونوا ناجحين في معظم نواحي حياتهم، والسبب في ذلك أنهم يكونوا دوما على اتصال أفضل بتابعيهم

ثانيا: مفهوم القيادة الإدارية

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

تتكون القيادة من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه القيادات.

الرئاسة:

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافا جوهرياً ، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة ، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطه منحها إياها القانون ، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

ثالثا: نظريات القيادة

أولاً : نظرية السمات:

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمته بها غيرهم، وهذه

السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

- الذكاء وسرعة البديهة
- طلاقة اللسان
- الثقة بالنفس
- الإيمان بالقيم
- المهارة وحسن الأداء
- القدرة على التكيف
- الحزم
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة
- المقدرة على الإقناع والتأثير
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسئولية
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم

- المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجهـ الحكم الصائب على الأمور
- القدرة على تمييز الجوانب المجمعة وغير المجمعة للمشكلة
- الأمانة والاستقامة
- النضج العاطفي والعقلي
- وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز
- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته
- القدرة على الفهم للأمور
- المهارة الإدارية (القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم).

ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين ، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.

وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

1ـ المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضا قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

2ـ المهارة الإنسانية:

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن أدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع

حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

3ـ المهارة الذهنية : وينبثق منها نوعان:

أـ المهارة الإدارية : وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات ، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب ـ المهارة السياسية : وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

ثانياً : نظرية الموقف:

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرئيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تخلف عن تلك التي تحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر. بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف

والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

ثالثا : النظرية التفاعلية:

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظرتين السابقتين ، نظرية السمات ونظرية الموقف .

فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم غلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

ووفقًا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي ، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي : السمات الشخصية للقائد ، وعناصر الموقف ، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

رابعا: أهمية القيادة ومتطلباتها:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام : " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داوود ، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : "جيش من الأرانب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب" .. وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

1ـ أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2ـ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

3ـ تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4ـ السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

5ـ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

6ـ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7ـ تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

متطلبات القيادة:

متطلبات القيادة هي:

1ـ التأثير : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

2ـ النفوذ : القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

3ـ السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

أبرز أنماط القيادة الإدارية:

1ـ القيادة بالمشاركة.

2ـ القيادة الاستهلالية.

3ـ القيادة المتوازنة.

4ـ القيادة الديمقراطية.

5ـ القيادة بالأتباع.

6ـ القيادة الإنجازية.

7ـ القيادة المستبدة.

خامسا: المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً ،بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن

يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام ،وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

• مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

١. التخطيط :أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والإستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط ، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً

لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم .

التنظيم :أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات.

ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح.

٢. ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم وإحترام آرائهم.فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في

العمل بحماس وقناعة ويضمن إلتزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والإنفلات .

٣. التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية :وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها بإستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات .

٤. تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية :وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور

وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته .

٥. المتابعة والإشراف :فنجاح و إستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير،وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيزالخامل وترقية الكفؤ المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة ،فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات .

• مهام غير رسمية :

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم ،ومن هذه المهام:

١. الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي ،وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم

بشكل إختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الإختصاص العلمي أو الإنتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها .

٢. الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم .وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير.كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات و الاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع .

٣. المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به،وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء .

٤. مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها و وضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه ،بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في

القيادة وتأثيره علـى الأفـراد وحفـظ تماسـك المنظمـة وتحقيـق أهدافها .

٥. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسـانية والأخلاقية في التعامل: كقيمـة الوفـاء والسـتر علـى النـواقص و العثرات والعفو والصـفح والسـماحة والكـرم وغيرهـا مـن صـفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع ،فيسعى لتقمص شخصيتها وبـذلك يحـول المـدير منظمتـه إلـى مدرسـة للتربيـة والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل .

٦. مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهـداف المجتمـع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للإتجاهـات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة ،مع إعطاء الأهمية للصالح العام .

٧. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة .

سادسا: أشكال القيادة الإدارية

من أهم أشكال القيادة الإدارية ما يلي:

١. القيادة الاستبدادية:

وتسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الأوتوقراطية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف. وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بان عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية والتي يرون بأنه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم. فالقائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب. ومن هنا فإن القائد لا يكترث عادة بآراء العاملين ولا يلقى لها بالاً.

٢. القيادة المتساهلة:

وتسمى أيضاً بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على الطرف المعاكس من القيادة التسلطية.

إن فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على أنه مادام القائد (في القيادة التسلطية) يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقيض من ذلك (القيادة المتساهلة) يمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.

٣. القيادة المشاركة (التعاونية):

وتسمى أيضاً القيادة الديمقراطية، وهي أيضاً ظهرت كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور

والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. وجاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.

سابعا: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الآمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة الادارية في منظمات الأعمال. فمنذ السبعينات من القرن الماضي وضع بيرنز **Burns (1978)** أساس نظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين. وقام آخرون بتطوير

أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع.

١. القيادة التبادلية/ أوالمبادلة

إن الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد الاداري هو قيامه بتحفيز العملين لانجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الانجاز وتوفير مقابلا لمبادلة جهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الانجاز وتحقيق اهدافه. هذه المبادلة في العمل والجهد من أجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرة القيادة المبادلة. وفيما عدا نظرية السمات فإن نظريات السلوك والموقف تقوم بشكل أو بآخر على أساس هذه المبادلة فهناك من يعطي وهناك من يأخذ ويحصل على مقابل له.

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والانتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الانتاج. ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح

لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة.

يكون هذا النمط القيادي واضحا في الكثير من المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بالاستقرار او الاستقرار النسبي. فالمشاكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم وغدها لا يختلف كثيرا عن يومها. وكل قائد إداري فيها يسعى إلى أهداف محددة. ومما لا شك فيه هو قصور مثل هذا النط عن مواكبة التطورات والتعقيدات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم منظمات الأعمال إن لم يكن جميعها.

٢. القيادة التحويلية/أو المحولة

إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة فإن مدخل القيادة المبادلة لم يعد ملائما وأصبح الأمر يتطلب نمطا قياديا مواكبا لكل ذلك. فالقيادة المحولة بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياسا بما سبق، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية.

وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف.

ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة ويمكنه أن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد.

كما ويقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم مع كونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل

وتنحصر الفعاليات الأساسية للقيادة التحويلية في:

١. ايجاد رؤية مشتركة ومتجددة لمستقبل المنظمة ككل

٢. الهام العاملين بأنهم قادرون على تجسيد الرؤية عمليا وتمكينهم من ذلك

٣. إحداث التغيير وقيادته بشكل منظم.

وفي ظل ظروف المنافسة اليوم والتفاعل البيئي لا بد للقيادة الادارية في منظمات الأعمال ان توجد تلك البنية المناسبة لقيادة عمليات التغيير والابتكار وتوظيف كل ما من شأنه الارتقاء بمستويات الأداء وباساليب لقيادة مغايرة تماما للنهج التقليدي في القيادة والأساليب البيروقراطية. كذلك فإن القائد المحول هو من يملك الرؤية الاستراتيجية ويوحد مواقف العاملين معه ولا يفكر في نفسه قدر تفكيره بهم ليربحوا معا.

ويرى الباحثون أن رضا العاملين وتحقيق أداء فعال يرتبط إلى حد كبير بأسلوب الإدارة التحويلية أكثر مما يرتبط بالإدارة التبادلية. ورغم أنهم يرون أن كل من الأسلوبين هو مكملا للآخر إلا أنهم يرون أن نجاح المنظمة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي.

الفصل الثالث

التحفيز

أولا:مفهوم التحفيز:

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى (حفَزه ، دفعه إلى الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحــفــزا أي مستفــزا مستعجـــلا لا يمكن جلوسه في الأرض).

أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين .

حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

وتشمـــل الحوافــز كل الأساليب المستخدمة لحثّ العاملين على العمل المثمر، ويعرف كيث الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل او المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات كما تعرف الحوافز بأنها كلّ ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنه لحث الموظفين على العمل الجيد ، وتعرف الحوافز بأنها مجموعة

العوامل والمزايا التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة ادائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة ايضا.

الفرق بين التحفيز والدافع:

التحفيز:

عبارة عن تحريك للأمام. وهو/ عبارة عن ما يدفع الإنسان إلى تحقيق سلوك أفضل إما عن طريق قول أو فعل أو إشارة بشرط أن يكون هذا التحرك بقدر الحافز .

أما الدافع فهو:

عبارة عن إثارة سلوك إنساني وهو/حالة داخلية أو قوى داخلية تنبع من داخل الفرد وتحدث نوعا من عدم التوازن والقلق التي تحرك فيه اتخاذ سلوك تجاه هدف محدد . وبالإضافة إلى القوى الداخلية قد توجد قوى خارجية.

لذلك التحفيز ينمى الدافعية ويقود إليها ، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى ، وإن

عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب .

ثانيا:أهمية التحفيز

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعّال لأهداف المنظمة؛ حيث أن الحوافز تلعب دورًا فعالًا ومهمًا في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

يعد التحفيز والحوافز عالمين واسعين من القيم المادية والمعنوية ومحورين مركزيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل .

فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات... ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن و الرضى الوظيفيين مثل : استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار،الإلتزام و الإنتماء و الترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر و الثناء....الخ. و من هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عامليها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعّالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم .

ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقي.

ومن أهمية التحفيز للقائد:

الانضباط والجدية :

إن الثواب الذي يعطيه القائد لمن يحسن عمله والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يؤدى إلى انضباط وجدية من يقود.

رضا العامل وثقته:

الإتفاق على الأجر قبل بدء العمل يضمن رضا العامل، والوفاء الفوري بأجره يؤدى إلى ثقته واطمئنانه مما يضمن أنه يقوم بالعمل على أكمل وجه.

العدل والإنصاف:

العدل والإنصاف فى الثواب والعقاب يؤديان إلى رضا واطمئنان جميع من تقود.

الضبط:

العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومنع العصيان.

التشجيع:

بدون الثواب سيتساوى من يجيد عمله ومن لا يجيد وذلك يسبب تزهيد للمجيدين فى إجادة العمل لأنه لا يوجد عائد أو تمييز.

ثالثا:التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز.

غير أن الحوافز كدراسة إنسانية وكنظرية لم تظهر آثارها على الوظيفة العامة إلّا في القرن الماضي **(العشرين)** وذلك على يد **(فريد ريك تايور)** منشئ نظرية الإدارة العلمية والتي سميت فيما بعد بالنظرية الكلاسيكية.

مراحل تطوير الفكر الإداري :

١- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة إقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية، أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك

ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدرك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان ذي المشاعر والأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

٣- المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل(نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس

التقليدية، وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

رابعا: تحفيز فريق العمل

الفريق في العمل يشترك بالمعلومات، الآراء، الأفكار، الدعم المعنوي، الوقت، والواجبات.. مما يفرض عليهم وضع أهداف مشتركة. وتبادل الآراء معهم ليصلوا إلى إجماع مشترك، وكفريق يسعون لتحسين نوعية المنتج، أو طريقة العمل، أو زيادة الإنتاجية، أو غيرها مما تفرضه طبيعة العمل مع الجماعه، ولا بأس وصف طريقة العمل أو زيادة الإنتاجية، أو غيرها مما تفرضه طبيعة العمل مع الجماعة، ولا بأس من وصف طريقة العمل للآخرين دون مقابل شخصي، ولا ننسى هنا استشارة جميع اعضاء الفريق في حل المشكلات التي تواجههم خلال العمل كما لا بد من

الصبر على تحمل وجهات النظرالمختلفة لبعضهم البعض، وعدم الإلتفاف عليها .

ومن خلال التفهم للطبيعة البشرية التي تحب تحقيق الذات، وتطمح لتعزيز الآخرين، واحترامهم يجب ادراك مدى أهمية شحذ همم الموظفين من خلال الحوافز المادية، والمعنوية، والمكافآت لتحسين أدائهم.

ويلاحظ أن التحفيز قد يجعلك تتغلب على كثير من المعوقات التي تواجهك في عملك.

ويشترط في القيادي المحفز أن يوفر الثقة، والطمأنينة، والأمن، والإحترام لظروف عمله بصدق، وواقعية، ولا بد أن تقر أن اعترافك بجهد الآخرين، وثنائك على نجاحهم لا يؤثر على نجاحك، فبادر بذلك إما مباشرة لمن يستحقه، أو أمام الآخرين من خلال تعزيزك لإنجازهم.

و العمل بروح الفريق يلغي العناد والكبر، والكسل، فالعمل الجماعي يطهر النفوس، ويوحدها نحو أهداف كبرى يشترك الجميع في الوصول إليها وللكل يد في بلوغها.

ومما لا شك فيه أن العلاقات الإنسانية خلال مراحل العمل الجماعي تنشط، وتضطرب، تماما كما ينشط العمل وتزداد الإنتاجية إذا ما أحسنت قيادة الفريق، ويجب أن نعترف بأن المتفائلين في عملهم يبنون المعنويات فيمن يتعاملون معهم كما أنهم يعطون الوظيفة أفضل ما لديهم، وهم دائماً يبحثون عن طريق ناجحة لتطوير العمل، والفريق.

أما المتشائمون فغالباً ما يتخلون عن عملهم ببساطة لنظرتهم التشاؤمية تجاه أمورهم، وأعمالهم، وكثيراً ما يمضون أوقاتهم في البحث عن وظيفة أفضل، كما أنهم يشيعون جواً من السلبية فيمن يتعاملون معهم.

ولو أتيح الخيار بين شخص عاليّ الكفاءة، لكنه سلبي يؤثر على معنويات الفريق، وآخر إيجابي، لكنه متوسط الكفاءة، فإن الإحتمالات سترجح الشخص الإيجابي الفاعل الممتلئ بالتفاؤل، والثقة للمساهمة على المدى الطويل، وذلك انطلاقاً مما قاله أحد المدراء التنفيذيين:

(يمكنك أن تعلم المهارات، ولكن لا يمكنك أن تعلم المواقف).

ومن موقف المتشائمين قد تخلص بشعار يقول الأمور سيئة ولن تتحسن، ولماذا تحصل مثل هذه الأشياء لي؟

أما المتفائلون فشعارهم:**(مهما كانت الظروف، ومهما كان موقفي، المهم أن أستمر بشكل مريح)**

ونعترف أن المتفائلين ينظرون إلى الأمور، بموضوعية وحماس دون أن يؤثر ذلك على قراراتهم تجاه عملهم فعندما يكون المتفائل غير متفق مع القضايا، والسياسات، وأساليب عمل، أو مشروع ما فإنه يبدي اعتراضه دون أن يكون مزعجاً فهو يركز على الحلول دون التركيز على المشاكل.

فى المصانع أن يقوم المدراء بعمل تقييم شهري للمهندسين وأن يقوم المهندسون بعمل تقييم آخر للفنيين ويحتوى التقييم نقاطا، مثل الإلتزام والحضور والإبتكار وحسن التعامل مع الآخرين ثم إثابة المتفوقين بشكل معنوي، كأن تذكر إجادة المتفوق أمام الآخرين وأمام المدير العام ليقوم بتحفيزهم مادياً .

إعطاء الحافز المادي فى حالة القيام بعمل مرهق وطويل وإعطاء إجازات .

فى أماكن العمل أن يقوم المدراء بالتقدير المعنوي مثل حسن المعاملة وذكر محاسنها أمام الآخرين والتحفيز المادي بالمكافآت .

خامسا: نظم الحوافز :-

هناك أنواع مختلفة من برامج حوافز الموظفين ، أولا سنميز بين برامج الحوافز القائمة على الأفراد وتلك القائمة على المجموعة أو فريق العمل .

*برامج حوافز الأفراد هناك علاقة مباشرة بين أداء العاملين كأفراد والمكافآت ، لوحظ أن شكل المكافأة وعدد مرات المكافأة قد تختلف، فالنقطة الأساسية هي أن كل موظف يحصل على مكافأة وفقا لأدائه .

على الرغم من أن برامج حوافز الأفراد قد وضعت اساسا لكي تزيد من كفاءة الأداء الفردي إلّا أن هناك بعض العوائق المحتملة:

- يمكن أن تقود البرامج الفردية إلى تركيز ضيق ، فسيميل الموظفون المتأثرون إلى تعظيم كم المخرجات أملا في الحصول

على زيادة في دخولهم ، وربما تؤثر تلك السلوكيات التي تستهدف المصلحة الشخصية سلبا على أهداف المنظمة وبالتالي تقلل من أداء المجموعة أو الوحدة العامة .

ـ ربما يقلل التركيز على الدخل الفردي من دوافع العاملين الحقيقة بمعني أنه بمجرد أن يكون المال هو الدافع الأساسي ربما تقل القيَم الأخرى لدرجة قد تضرَ المؤسسة .

ـ عادة ما يكون من الصعب التمييز السليم بين أداء الفرد وأداء المجموعة ويمكن أن تكون هذه المشكلة مصاحبة لمشكلات في قياس الأداء وفي هذه الحالة ربما تتحول برامج الحوافز إلى (صندوق اسود) .

ـ هناك بعض الأدلة على أن المال المستحق (حيث يحصل صاحب افضل اداء على أعلى مقابل) عادة ما يكون مرتبطا بمكانة الموظف في التسلسل الهرمي للمؤسسة، فربما يحصل هؤلاء الذين يتبؤون مراكز كبيرة على أكبر زيادة في الراتب ببساطة نتيجة لمكانتهم لا بالضرورة بسبب مساهمتهم الكثيرة في النتائج التي حققتها المؤسسة او الفرع بصفة عامة، فتعتبر مثل تلك

النظم مخاطرة لأن الموظفين يشعرون أنها غير عادلة. ولكن السؤال المطروح هو أن المسؤولين في قمة الهرم الوظيفي تقع عليهم مسؤوليات أكبر في النجاح والفشل .

ــ على الرغم من العوائق المحتملة إلّا أن برامج حوافز الأفراد تستخدم في التمويل المتناهي الصغر لأنها مناسبة تماما لكل المهام ولتدفق العمل وبصفة خاصة في عمليات الائتمان المتناهي الصغر .

أولا يقوم كثير من الأفراد في المجتمع خاصة المجتمعات الفقيرة بعمل مشاريع صغيرة تعاونهم متطلبات الحياة الكثيرة والارتقاء الى مستوىً معيشي أفضل خاصة في الدول النامية التي تعاني من نسبة فقر عالية، هذا ليس لأن هذه الدول لا تملك ثروات اقتصادية مثل الدول العربية، بل لافتقارهم القدرة على استغلال هذه الثروات بالشكل الصحيح .

يقوم الأفراد بتقديم دراسة جدوى للمشروعات التي يريدون القيام بها إلى الجمعيات الأهلية أو البنوك لتقديم القروض التي تساعدهم للقيام بهذه المشروعات ، إن اغلب البنوك تتعامل مع أصحاب

المشروعات الصغيرة على أنهم رجال أعمال، كما تبالغ في الضمانات المطلوبة، بالعكس من الجمعيات الأهلية التي تتميز بالطابع الاجتماعي وتهدف إلى تنمية المجتمع وليس إلى العائد المادي فقط مما يجني المشروع من أرباح لها وللأفراد، كما أن انتشار الجمعيات الأهلية يجعل من السهل الوصول إلى الأفراد الأكثر فقرا والفئات المستهدفة من التمويل، وهذا يكون حافزا جيدا للأفراد الذين يريدون القيام بمشاريع صغيرة بتقديم التسهيلات المالية للقيام بذلك ، وإعطاء الأفراد فرص البنوك التي لا تعامل المشروعات الصغيرة بنفس القواعد المصرفية المتعارف عليها ، وأن يتم وضع سياسة ائتمانية ميسرة لها يراعى فيها تبسيط اجراءات الإقراض والتخفيف من الضمانات على أن يتم التدرج في المغالاة فيها مع زيادة حجم القروض، ومنح بعض الحوافز والامتيازات الائتمانية الإضافية وتخفيض سعر الفائدة ، أو إطالة فترة السماح أو فترة السداد للمشروعات الصغيرة التي تقام بالمناطق النائية .

كذلك زيادة التنسيق بين الوزارات المركزية والإدارات المحلية لمواجهة المعوقات البيروقراطية التي تواجه المشروعات الصغيرة ومراعاة موقف المشروعات الصغيرة عند اصدار قوانين جديدة تؤثر على تلك المشروعات المتناهية الصغر والتي تكون من قبل الإفراد .

إن المشروعات متناهية الصغر مثل الصناعات المنزلية ، الصناعات الحرفية ، الصناعات البيئية ، لها تأثير ايجابي على إقتصاد المجتمع اذا قمنا بتقديم تسهيلات قرضية وائتمانية للأفراد للقيام بهذه المشروعات .

*برامج حوافز المجموعة :-

تهتم برامج حوافز المجموعة بالناتج الخاص بالمجموعة كلها حتى تحدد مكافأة العاملين ونصيب كل فرد وهذا على عكس برامج الحوافز الفردية، فالفائدة الأساسية من مثل هذه الخطط هي رعاية روح فريق العمل وكذلك الترابط في داخل المجموعة او الوحدة او المكتب الفرعي .

أما الخطر الأكبر في مسألة برامج حوافز المجموعة فهي ظاهرة ، يطلق عليها سلوك (المتسلق الحر) .

فان كانت المجموعة كبيرة جدا سيكون من الصعب جدا على أفراد المجموعة مراقبة بعضهم البعض وضمان إعطاء كل فرد من الأفراد افضل ما لديه ، وهذا يتيح الفرصة لبعض الأفراد للتهرب من مسؤولياتهم فيقللون جهودهم الفردية دون عقاب ، وأن يتبني اعضاء المجموعة الآخرون نفس هذا السلوك فربما يحدث تدهور ملحوظ في نتيجة المجموعة وبالطبع سوف لن يحققوا النتيجة المرغوبة بالنسبة للمجموعة ، لهذا فأن المهمة الأساسية لهؤلاء الذين يستخدمون برامج حوافز المجموعة هو السيطرة على سلوك المتسلق الحر .

سادسا:نظريات التحفيز:

النظرية الكلاسيكية.

مطلب ١- النظرية الكلاسيكية لفريديريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريديريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا،

ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن".

وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن تم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة. بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك

بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال. وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة.

والذين افترضوا بأن الإنسان، أي إنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.

ب- الإنسان هو كائن عقلاني أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا.وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة. ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها:

- لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في

القدرة والقوة ودرجة الاحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل.

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غبر مناسبة.

- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

نظرية X Y لدوجلاس ماك جريجور:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل.

ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبدلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخليا أي أنه لا يهمهç أهداف المنظمة وكل ما يهمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات

وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد.

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالآتي:

- بذل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يضبط نفسه ويلزم بها.

نظرية العلاقات الإنسانية.

مطلب١- نظرية التون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية.

حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

واثر اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور، الإضاءة التهوية، فترات الراحة، الرطوبة، النظافة والضوضاء على أداء العمل لوحظ:

" أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوبا خاصا بها وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن والحركة الذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله".

كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية. وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولا وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، ليكارت، هرزبورغ، ماكللاند ومتسبورغ...

نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

الحاجة شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء معين ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرمان والتوتر وعدم الرضا وهذا ما يدفع الشخص للسعي من أجل تلبيتها من خلال بذل الجهد المطلوب منه.

"الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن".

وتعتبر نظرية عالم النفس "ابراهام ماسلو **Maslow Abraham** " من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية.

ج- المجاميع الخمس هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

د- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تندرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحا: فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات.

هـ- لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات، ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

*الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:

"هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء، الهواء، الأكل... وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور".

*حاجات الحماية والطمأنينة والأمن:

"تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية، الحماية من المخاطر الصحية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الصحية.

- الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر الغير متوقعة"

وينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشيخوخة، والعجز والبطالة. فإذا حقق الإنسان الحاجات الفيزيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور.

*الحاجات الاجتماعية:

كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

وبعد الحاجات الاجتماعية تظهر حاجات أخرى هي:

*الحاجات إلى التقدير:

وذلك من خلال احترام الغير له، الحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبدل جهد أكبر. تلي الحاجة للتقدير:

* الحاجة إلى الإنجاز:

هنا يرد الفرد إلى أعلى مراحل الأداء، حيث أنه يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

و- الحاجة ليست دائما دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة مثلا: يندفع للطعام فقط عندما كون جائعا، أما في حالة

الشبع والتخمة فالطعام لا يجذبه، وهكذا بالنسبة لكل الحاجات الأخرى، ويتحقق الإشباع إذا كان الفرد مطمئنا بأنه يستطيع إشباع مجموعة الحاجات بشكل طبيعي وشبه تلقائي.

ز- في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطا ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية.

ح- متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشط المجموعة التالية في السلم: فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفيزيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحنيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع).

سلم الحاجات لماسلو

حاجات تحقيق الذات

قوة، إنجاز

حاجات التقدير والاحترام

لقب، مركز، ترقية، امتلاك المكانة والشعور بتقدير الآخرين

حاجات اجتماعية

صداقة، امتناع، مشاركة في الإحساس، الاتصال...

حاجات الأمن

السلامة من التهديد والاعتداء، الحماية من العجز، من البطالة، من المرض، من الحوادث.

حاجات عضوية، فيزيولوجية أولية:

طعام، كساء، سكن، نوم، راحة.

نظرية العاملين لهرزبورغ:

قدم هذه النظرية العالم "فريديريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، ترتكز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية.

لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبورغ وزملاءه على ٢٠٠٠ من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريح" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور " الدوافع إلى العمل " عام ١٩٥٩.

حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة.

فالمجموعة الأولى محفز للعمل والداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر.

ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

العوامل المحفزة: أي التي تدفع الفرد للعمل والداء المتميز فهي تشمل:

*فرص الإنجاز، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم.

*العمل نفسه من حيث كونه عملا ملذا أو ينطوي على التحدي أو الإثارة.

*الاعتراف بالجهود المحققة.

*المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.

*فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.

كما يؤدي وجود العوامل الدافعة أو المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة.

العوامل الصحية: أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

*الراتب.

*سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية.

*أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).

*العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف.

*الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكييف، النظافة...)

واستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وان عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.

"عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر وهي الدرجة أو النقطة التي لا يجد فيها شعور الاستياء وهي

نقطة حيادية أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام".

تكمن أهمية نموذج هرزبورغ في أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد.

ذلك أن منشآت كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن ذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

وقد تعرض هذا النموذج من جهة أخرى لانتقادات وجيهة، أهمها:

- أن الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل، لمجرد الدفاع عن النفس حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لإنجازاتهم الشخصية في العمل، بينما ينسبون أسباب التذمر حتى ولو كانت صادرة عن سوء إنجازاتهم وعدم قدرتهم على التقدم، إلى ظروف العمل وسياسات الإدارة.

- إن تحديد ما هو عامل صحة، أم محفز، أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر، وفي أن اعتبار ما يسمى عوامل الصحة، غير ذات قوة تحفيزية أمر مشكوك فيه.

مطلب٤- نظرية الحاجة للإنجاز:

تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا وتكز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "بنظرية الحاجة للإنجاز" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خص هؤلاء الأشخاص.

خصائص دوي الحاجة للإنجاز:

يرى "مكليلاند" بان الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو).

ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية، مستمرة، إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصبة التحدي الذي يشعرهم بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.

كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز وإذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها.

لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزيدون من صعوبتها، وهذا كنمط الحياة الطبيعية، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم، على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم، إذا حتى تجتذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات .

ب- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم .

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبدل الجهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.

نظرية الاتجاهات الحديثة.

١- نظرية العدالة أو المساواة لأدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة

جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، فالنظريات السابقة ترى بأن سلوك الإنسان يحدث على شكل:

حافز ـ سلوك

أي أنها تحدث كما يلي:

يرى الإنسان صحن طعام فيندفع للحصول عليه أو يرى مبلغ من المال معروض إذا أدى عمل معين فيندفع لأداء العمل والحصول على المبلغ...إلخ، هذا الوصف للعملية لا يترك مكانا للتفكير والتقييم في غيره من العمليات العقلية، أما نظرية العدالة فهي تقول بأن سلوك الإنسان يحصل كما يلي:

يرى حافزا معروضا عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم.

فمثلا قد يلاحظ الفرد صحن طعام معروض أمامه، ولكن هذا "المثير" يمكن أن يؤدي إلى أي من السلوك المحتمل التالي:

يتجنب الطعام لأنه يعتبر فاسد أو لأنه يكره هذا الصحن وقد يندفع نحوه لأنه يعتبره جذابا أو قد يثور على من وضعه ويرفع شكوى ضده لأنه يعتبره يعرض الآخرين لخطر أكل شيء

سام..إلخ. الشيء ذاته ينطبق على الحافز المالي الذي تعرضه عليه الإدارة للفرد ينتبه إلى المبلغ من المال ولكن قبل الاستجابة له، يقوم بتقييمه في عقله ويقيمه من حيث عدالته ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم فقد يندفع ليؤدي العمل أو يقوم بتصرف آخر.

وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا.

٢- نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن

الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها.

وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

أ- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

ب- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم

ج- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

د- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

٣- نظرية تدعيم السلوك لفريديريك سكيتر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكيتر" عام ١٩٦٩ حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز. أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك

هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن تم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

٤- نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص".

ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z : الثقة، الدق والمهارة، الألفة والمودة.

أ- الثقة: من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا "فالعلاقات

بين العاملين تصبح على مستوى جيد فقط عندما تتوفر روح الثقة بدوافع وحسن نية الرؤساء والشركة على وجه العموم، وتصبح هذه العلاقة رديئة بدون ذلك".

ب- الحدق والمهارة: "عن الحاجة والثقة والحدق ليست عناصر منعزلة بعضها عن الآخر فالثقة والحدق لا يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية فحسب من خلال التنسيق الفعال ولكنهما في الواقع مرتبطان ارتباطا وثيقا وسعة الحدق والمهارة في التعامل التي تتمتع بها الإدارة اليابانية لا تتم غلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

ج- الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمية.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية

غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

*الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية.

*التقويم والترقية: إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

*مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة.

فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يتضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.

*عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

*اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في مختلف الجوانب المركبة من التنظيم والتي ترتكز جميعها على عنصرا الثقة والمهارة أو الحدق الذين تدعمهما مشاعر الألفة والتقارب بين جميع العاملين بالمنظمة.

*القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.

*النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات مشمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي وهكذا فإن مشاعر الألفة والثقة والتفاهم تنمو وتترعرع، ويلخص الشكل التالي أهم ما ورد في هذه النظرية حول الحوافز.

سابعا: أقسام التحفيز

قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاثة أمور:

١- حافز حب البقاء (وهو الحافز الفسيولوجي):

وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ليستقيم بها معاشهم ويعمر به الكون .

٢- التحفيز الداخلي (وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان) :

وتمثل ذلك من شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم.

٣- التحفيز الخارجي :

وهذا يكون بإحدى الطرق الثلاث:ـ

1 - التحفيز عن طريق الخوف :

حينما تكون المؤسسة مهددة بالخطر فإنه يبذل معظم العاملين جهوداً استثنائية لزيادة الإنتاج ، كالحضور مبكراً ، أو حتى البقاء بعد انتهاء وقت العمل ، أو الاجتهاد أكثر مما تتطلبه طبيعة العمل .

وهذه الطريقة هي في الواقع طريقة مؤقتة ، ورغم أنها تسهم كثيراً في زيادة الإنتاج إلا أنها لا تعمّر طويلاً ، وسرعان ما ينتهي تأثيرها بانتهاء الخطر ، وإذا رغب المسئولون عن الشركة

الاستمرار بتحفيز العاملين عن طريق الخوف ؛ فإن ذلك سيولد الشك في مدى استمرارية العمل والنفور منه لاحقاً .

2 -التحفيز عن طريق الحوافز :

يعلن بعض المدراء عن مجموعة من الجوائز والمكافآت ، ويضعونها نصب أعين العاملين لشحذ هممهم ، ولكن السؤال .. ماذا بعد الحصول على هذه المكافأة ؟ وإلى أين سيقود ذلك ؟ ولهذا فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العاملين سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملاً في الشركة، وبذلك سيكون مهمة المدراء التفكير باستحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يسند إليهم من أعمال وبخلاف ذلك لن ينجز العاملون إلا الحد الأدنى من العمل .

3 - .فرص التطوير الذاتي:

إذا أردت أن تتبع هذا المبدأ في تحفيز العاملين يجب عليك أولًا أن تصنع لدى العاملين المقدرة على تفهم الهدف الحقيقي من اختيارهم العمل في هذه المؤسسة ، وهو بناء مستقبل للمؤسسة ولهم ، وبالتالي فإن نمو المؤسسة وازدهارها إنما يعود على

المؤسسة وعليهم بنتائج عظيمة ، وبذلك فإنهم سيضاعفون جهودهم لأجل ذلك.

ثامنا:العوامل المهمة في التأثير على العامل

أولاً: شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والمدير فرد فيها.

ثانيا: اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة. فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في

كيفية أدائه لذلك العمل، ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من العامل، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء، وكما كان سلفنا الصالح رضوان الله عليهم أجمعين لا تعرف القائد منهم من الجندي.

ثالثا: وجود مساحة للاختيار. لابد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة، ويطرح ـ مثلاً ـ بدائل لحلها، ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

أما إذا أردت التعرف على العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم معك فاعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

١ـ حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.

٢ـ أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.

٣ـ حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.

٤ـ أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.

٥- اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.

٦- اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.

٧- اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.

٨- شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.

٩- قيّم إنجازات العاملين، وبيّن القِيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.

١٠- ذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.

١١- ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.

١٢ـ انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.

١٣ـ اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.

١٤ـ كرر عليهم دائمًا وأبدًا بوجوب قرن العمل بالإخلاص.

١٥ـ حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.

١٦ـ حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.

١٧ـ حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة.

تاسعا: معوقات التحفيز

إذا بذل المدير جهده ـ أو اعتقد ذلك ـ ولم يجد نتيجة مباشرة فلم يجد هناك تغيير ولا زال شعور العاملين كما هو فلابد أن

هناك معوقًا من معوقات التحفيز موجودًا، وينبغي البحث عنه وإزالته.

ومعوقات التحفيز هي:

١- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.

٢- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.

٣- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.

٤- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.

٥- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.

٦- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.

٧- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.

٨ـ كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

عاشرا: أنواع الحوافز التي تقدم للعاملين

١-العلاوات الدورية: تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال، وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم، وهناك العلاوات الفردية التي تمنح للعامل بصفة فردية، وعلاوات جماعية، التي تعتبر حافزا نفسيا وإجتماعيا، يولد الإحساس بالإنتماء ، وهذه الحوافزتعزز القدرة الشرائية للفرد حيث تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والإجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، وتتضمن هذه الحوافز خدمات إجتماعية تقدم بشكل جزئي أومتكامل مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف ، التعليم، الترويح والرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة، الخدمات المالية (سلف/إعانات) والخدمات الشرائية.

وتعد الخدمات الإجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء مجموعات العمل. فهي إذ تستهدف صيانة أعضائها والمحافظة

عليهم ورفع درجة رضائهم، وتهيئتهم للعمل فى ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة أنها تعد حافزا لهم على الإستمرار فى قوة العمل بالمنظمة.

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ، من أهمها:

١-علاوة الكفاءة

٢-علاوة الأقدمية

٣-العلاوة الإستثنائية

والأولى علاوة الكفاءة هي عبارة عن زيادة في الأجر أو الراتب بناءًعلى إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا ، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية أما علاوة الأقدمية فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام .

والعلاوة الإستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز يستلزم التعويض الإستثنائي.

حوافز أو مكافآت الإنتاج: يتضمن هيكل الحوافز حافزا يصرف إما على أساس يومي، أو على أساس شهري، وذلك طبقًا

للمعاييرالمحددة بشأن حجم الأداء والإنضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما ونظام مكافأة الإنتاجية يحصل العمال في هذا النظام على زيادة في أجورهم إضافة لقاء تحسين الإنتاجية من دون أن يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في رأس المال. وهناك أنظمة مبتكرة كثيرة تهدف إلى توفير الشروط التي تجعل العمال يبذلون جهدا أكبر لزيادة الإنتاج وتحسين فعالية الموارد المتاحة للمؤسسة مثل نظام تايلور ونظام روفان وغيرهما، ومثل هذه الأساليب تحقق ربحاً إضافياً للمؤسسة وتقود في الوقت نفسه إلى زيادة أجور العمال وتحسين أوضاعهم كما تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية مما ينعكس إيجابـياً على النمو الاقتصادي والرفاه الإجتماعي.

المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد إضافي، متمثلًا في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادية.

توزيع أو المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري

توزيعها على العاملين و تتم طريقة احتساب هذه النسبة أما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية و يقوم مبدأ المشاركة في الأرباح إلى أساس أن الأرباح التي تحققها المنشأة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود و نشاط العاملين و كل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها و يؤخذ على المشاركين في الأرباح على زيادة الإنتاج أن أسلوب وضع الزيادة يتم في نهاية كل عام و بالتالي يفقد أهميته بسبب ضعف الصلة ـ طول الفترة الزمنية ـ بين جهد الفرد و حصوله على الأرباح وهي غالبًا ما تتم في صورة جماعية، وهي تحفز العمال على زيادة إنتاجهم؛ أملا في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح؛ حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه؛ حيث يتم دفع هذه الحوافز مرة في السنة عادة.

خطط الإقتراحات

ويطلق عليها أيضا خطط توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها

عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

توزيع الأسهم على الموظفين

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرائق مثالية قربا من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم .

ومن أمثلة هذه الحوافز الأخرى ما يلي:

- مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز
- رحلة مجانية
- سيارة
- أجهزة منزلية
- أدوات شخصية (ساعة مثلا)
- خطابات الشكر
- دروع أو كؤوس الإمتياز.

الشروط التي تحقق نجاح الحوافز المادية:

١) يفضل أن ترتبط الحوافز المالية ارتباطا مباشرا بجهود الفرد، وليس بجهود الجماعة.

عندما يقوم فريق كامل بعمل معين في إدارة معينة في منظمة ما ويكون هذا العمل على قدر كبير من النجاح وتحقيق أهداف معينة في الإدارة فيمكن أن تقوم المنظمة باعطاء مكافأة مالية لمدير الإدارة وذلك لإنجاز هذا العمل في الإدارة من قبل الفريق وتوجيه الشكر والتقدير لموظفي فريق العمل في الإدارة لهذا العمل الذي تمَ إنجازه ومن ثم فيجب تقديم مكافأة مالية ليس فقط لمدير فريق العمل ولكن لإفراد الفريق بكامله وبجميع مستوياته ففي النهاية تمَ إنجاز العمل من قبل الفريق تحت توجيهات مدير فريق العمل حتى يعطيهم حافزا قويا على انجاز اعمال اخرى بكل جدارة وتفانٍ في المستقبل .

٢) ينبغي ألّا تستخدم الحوافز المادية بمفردها فقط، ولكن يفضل استخدام الحوافز غير المالية في ذات الوقت.

٣) يجب أن تكون الحوافز المالية واضحة للفرد الذي يبذل مجهودا واضحا؛ بحيث تشمل إضافة واضحة إلى أجره العادي، كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة وميسورة للعامل.

٤) يستحسن أن ترتبط الحوافز المالية ببرامج للإختيار أو التدريب أو الترقية؛ ذلك أنه يجب على العامل أن يدرك أن قيمة عمله وجهده تعود عليه بالنفع، فاجتياز برامج التدريب بنجاح، أو الحصول على الترقية، يجب أن تمثل للعامل طريقًا، أوسبيلًا يحقق من ورائه منفعة مالية تعود عليه بالخير.

٥) ينبغي على كل مؤسسة أو وحدة إنتاجية أن تختار نظاما للحوافز المالية، يناسب ظروفها وطاقتها الإنتاجية ورصيدها المالي، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الداخلية والخارجية.

٦) يجب ألّا تغالي المؤسسة في نظم الحوافز المالية والإكثار منها.

ب. الحوافز المعنوية:

جورج دابليو كران

يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل، التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الإجتماعية والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل؛ حيث أنها تساعد على إشباع حاجة إجتماعية أو ذاتية معينة.

إذن لا يجب على إدارة المنظمة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط؛ ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والإجتماعية إلّا بقدر ضئيل.

فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والإجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

خلاصة القول، الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجية الأفراد داخل

المنظمة؛ حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها؛ ما لم تقترن بالحوافز المعنوية.

طرائق دفع الحوافز المعنوية:

إن أهم طرائق منح الحوافز المعنوية ما يلي:

- الألقاب والأوسمة إعترافًا بالإنجازات والإبداعات التي حققها العامل.
- خطابات الشكر والتقدير التي توجه للعامل.
- لوحات الشرف لتسجيل أسماء الموظفين المنجدِين.
- تمنح جوائز على شكل تنظيم مسابقات.
- الإشتراك في المصايف والرحلات والحفلات الترفيهية.
- التوجيه والتدريب والبعثات التدريسية.
- فرص الترقية والتقدم، وتتضمن تقديرا من الإدارة للفرد، إذ كلما زاد الإرتباط بين الترقية كهدف وتحسين الإنتاجية، للوصول إلى الترقية تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد.

• المشاركة في إتخاذ القرارات، وهي إعطاء الفرد فرصة للإسهام بآرائه وأفكاره ومقترحاته في تخطيط مستقبل المشروع، وتوجيه حاضره وذلك عن طريق إشراكه في مجالس الإدارة.

• تقويم الأداء، فعندما يكون تقويم الأداء مبنيًا على معايير سليمة وواضحة ومفهومة من جانب الأفراد، فإن ذلك يحفزهم على الأداء الأفضل؛ لأنهم يعلمون أن جهودهم محل تقدير، وأن زيادة الجهد تؤدي إلى زيادة العائد والعكس صحيح.

• توفير الوظيفة المناسبة، ويقصد بها ملائمة العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته، وهذا ما يسمى لدى "هيرزبرج" بالعوامل الدافعة، إذ يعتبر الوظيفة الملائمة بمثابة المحرك الذاتي للفرد الذي تتوافر لديه الرغبة في العطاء وحسن الأداء.

محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية، وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الإجتماعية وحياته الخاصة؛ لأن هذه الظروف تؤثرعلى إنتاجيته، إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الإجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع

زملائه في العمل من ناحية أخرى. ولأن وقوف الإدارة إلى جانبه في هذه الظروف يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي، ومن ثم رفع إنتاجيته، إلى جانب ذلك هناك حوافز معنوية أخرى تقدم على شكل خدمات إجتماعية، أو عينية منها:

- التعليم ومحو الأمية بين العاملين.

- خفض إجارات السكن : حيث تعمل المؤسسة التي يعمل بها الفرد الى بناء وحدات سكنية للعمال وخاصة اصحاب العائلات ، وتعمل المؤسسة على تحديد الإيجار السنوي لهذه الوحدات السكنية وذلك لتخفيف العبء على الموظف من غلاء الإيجارات السكنية ، وكذلك الأفراد الذين يقطنون بعيدا عن العمل وذلك لتقريب المسافات والتخفيف من معاناة السفر .

- منح السكن الإقتصادي بأجور رمزية: اشرنا في النقطة السابقة بأن المؤسسة تقوم ببناء وحدات سكنية للموظفين هذا اذا كانت المؤسسة كبيرة اما المؤسسات الصغيرة فتعمل على دفع علاوة بدل سكن وذلك للتخفيف من عبء الإيجارات السكنية خاصة اذا

كانت الإيجارات مرتفعة، ويعتبر هذا نوعا من الحوافز المادية المقدمة للموظف .

- تشجيع الرياضة والنوادي الإجتماعية.

حادي عشر: دور الحوافز في المنظمات المبدعة

إن جوهر الإبداع هو الفكر ممثلا بمصدره الإنسان بلاشك، فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات ويعني ذلك أن على المؤسسات الحريصة على التميز ألا تألوا جهدا في إتاحة المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانيات والإبداع التنظيمي.

وحيث إن المحور الجوهري للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الإتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتوصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

وتشترك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

١- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء.

٢- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

٣- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية، هي:

أولاً : تبني مجموعة من القيم التي تنمي الإتجاهات الإبداعية.

ثانيا: صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب توصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.

ثالثاً : ابتداع النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزاماتهم بها.

ومما سبق يتضح مدى عدّ الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الإهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابدّ من ربطها بالأداء

والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد تكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسيب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً.

- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.

- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.

-تنمية الإتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحذ العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات.

- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الإلتزام بالجودة الشاملة .

- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتقريع عند الفشل.

- تشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الإقتراحات وتطوير.

الأساليب وتحمل مسئولية تحديث ما يقومون به من عمل.

- التوسع في تطبيق اللامركزية، وتخفيف الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء.

- تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية.

- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز.

- تأكيد المحاسبة على النتائج .

ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.

والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالإحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

نظام الحوافز السليم لقياس الابداع :-

١. البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في البنود والصياغة وحساباته .

٢. التحديد : يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يكفي أن نقول أن (ينتج أكثر) أو يؤدي إلي (تخفيض التكاليف) أو (تقليل الحوادث) فيجب إن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف .

٣. يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا .

٤. يمكن قياسه : ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال .

٥. معايير للأداء : يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف .

٦. ربط الحافز بالأداء : لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدى إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

٧. التفاوت : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة والإختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

٨. العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدى إلى شعور الفرد بالإستياء .

٩. الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .

١٠. السيطرة : وتعني سيطرة الأفراد الكاملة على الأعمال المناطة بهم ، والظروف المحيطة ، والموارد التي يستخدمونها ، وذلك حتى يكون حسابهم على ما يقومون به من أداء .

١١. التغطية الكاملة للأداء : ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية ، والجودة ، وتخفيض التكاليف ، وتخفيض الحوادث ، وفتح أسواق ، وعقد الصفقات، وتمثيل المؤسسة ، وتقديم أفكار جديدة ، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء .

١٢. المشاركة : إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به ، وتحمسهم له ، والمحافظة عليه.

١٣. التنويع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها ، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الإحتياجات .

فمنها المادي ، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، والرحلات، والحفلات ، والشيكات ، وغيرها .

١٤. الجدوى : يجب أن تكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلا وبالمحاكاة) .

وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست انفاقاً استثمارياً .

١٥. كل العاملين : يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمؤسسة .

١٦. ملموس وكبير : فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي ، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلاً .

١٧. الإستقرار والمرونة : لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون ، ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلاً) ويجب أن يتم تغييره.

١٨. العلانية : يجب أن يكون نظام الحوافز معلناً ، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه ، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز .

١٩. مساندة الإدارة العليا : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية ، وعند عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز .

٢٠. تدريب المشرفين : لا بد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام ، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.

٢١. نظام التسجيل : يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ، ودون تحيز ، وبدقة عالية ، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية .

عائلي : كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل ،وبعض المؤسسات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام ، وذلك للزوجة والأبناء ، ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام .

بداية قوية : وذلك بمساندة من الإدارة العليا ، واستخدام شعارات قوية ، وبرامج دعائية ، ومنشورات ترويجية ، واتصالات قوية مع العمال ، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام .

نهاية قوية : ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات ، وكلمات ، ومرطبات ومأكولات ، ودعاية قوية ، وإخراج جيد.

ويرى الباحثون أنه يجب العمل على تنمية فرص الإبداع الإداري من خلال استحداث آليات لحفز الموظفين على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره ، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل

التي تعترض العمل والتماس حلولها من خلال نظم الإقتراحات ، دوائر الجودة وورش العمل .

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الإعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوئام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز ومنها:

١- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتغريب المتميزين داخل المنظمة.

٢- وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحبطة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.

٣- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لاينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

المراجع

- الجعلي، محمد عثمان " تسيب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية" ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، رقم ٢٩٥(١٩٨٥).

- حسن الشماغ خليل محمد - حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر، عمان، ٢٠٠٠.

- حسن حريم،السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر، عمان، ١٩٩٧.

- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٢.

- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات (سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن ٢١)، دار زهران للنشر، القاهرة، ٢٠٠١.

- سميث ، ديل إم. تحفيز الآخرين.ترجمة مكتبة جرير .الرياض مكتبة جرير(٢٠٠١م) .

- سيد مصطفى أحمد، إدارة الموارد البشرية(منظور القرن الواحد والعشرين)، دار الكتب، ٢٠٠٠.

- الشريف، علي، مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٤ .

- الشيخلي، عبد القادر " أخلاقية الوظيفة العامة"، مجد لا و ي- عمان- الاردن(٢٠٠٣).

- عبد الوهاب ، علي. إستراتيجية التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز .القاهرة دار التوزيع والنشر الإسلامية(٢٠٠٠م).

- العتيبي ، محمد زويد. تحفيز الموظفين : لماذا ؟ وكيف ؟ ، الرياض الخدمة المدنية(١٤١١هـ) .

- عقلان، حمود عبد الله ، " إدارة الموارد البشرية مدخل قيمي" دار الشوكاني-صنعاء- اليمن(١٩٩٧).

- العلواني، حسن، التنظيم الإداري: النظريات والمفاهيم الأساسية، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٤.

- علي محمد " دراسة لبعض العوامل المحددة تجاه أخلاقيات العمل في منظمات العمل الكويتي " المجلة العربية للعلوم الإدارية – مجلد ٩ ، عدد ٣ ، سبتمبر ٢٠٠٢.

- الغالبي، طاهر و العامري صالح " المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال و المجتمع" – دار وائل للنشر – عمان الأردن(٢٠٠٥م).

- فارع وهيبة غالب وآخرون ، "نظام الأجور والمرتبات وأثره في الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية"، المعهد الوطني للعلوم الإدارية-مركز البحوث والاستشارات-اليمن(٢٠٠٨).

- الفقية ، شادي علي. تحفيز الموظف . بيروت دار نوبليس(٢٠٠٥م).

- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠١.

- محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٠.

- مرعي ، محمد مرعي. التحفيز المعنوي وكيفية تفعيلة في القطاع العام الحكومي العربي .القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠٣م).

- المرهضي، سنان " تحليل بعض العوامل (القدرة و الرضا الوظيفي و بيئة العمل و خصائص الوظيفة) المؤثرة على أداء المنظمة (دراسة ميدانية على عينة من البنوك و المنظمات الصحية و الصناعية) ، مجلة تشرين- جامعة تشرين سوريا.

- نجم، عبود " أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال " الوراق للنشر و التوزيع – عمان – الأردن.

- نجيب، مصطفى، الإدارة الحديثة: مفاهيم ، وظائف، وتطبيقات ، عمان : دار الفرقان، ١٩٩٣.

- النمر ، سعود، السلوك الإداري، الرياض مكتبة جامعة الملك سعود(١٤٢٠هـ).